Portrait de la femme d'affaires au Québec

Février 1985

Québec

86-0758/

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie
et du Commerce

Publié par la Direction des communications

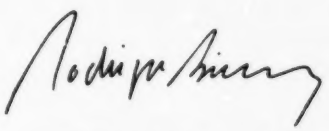
Dépôt légal, 1er trimestre 1985
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-11718-2
©Gouvernement du Québec

AVANT-PROPOS

Devant les nombreuses questions qui surgissent lorsqu'on discute d'entrepreneurship féminin et devant le potentiel que représentent les femmes d'affaires, le ministère de l'Industrie et du Commerce a décidé de mener différentes actions visant à montrer à la population et au milieu des affaires le rôle que jouent et la place qu'occupent les femmes propriétaires dirigeantes de petites et moyennes entreprises au Québec.

Ce premier rapport sur le sujet présente, à partir des réponses qu'ont données, en entrevue, une cinquantaine de femmes entrepreneures, un portrait de la femme d'affaires du Québec. Le présent document décrit leur situation de départ, les motivations qui sont à la base de leur démarche, les obstacles qu'elles ont rencontrés et qu'elles rencontrent encore, les rapports entre leur vie professionnelle et leur vie familiale, de même que les facteurs qui ont contribué à leur succès.

Nous remercions les propriétaires dirigeantes pour la disponibilité qu'elles ont manifestée et le chaleureux intérêt avec lequel elles ont accueilli le personnel du Ministère, dans le cadre de cette étude.



RODRIGUE BIRON
Ministre de l'Industrie
et du Commerce

INTRODUCTION

Les données dont s'inspire ce rapport ont été obtenues au cours d'entrevues réalisées en août et en septembre 1984 par des conseillers et des conseillères en développement industriel du Ministère, auprès de 50 femmes propriétaires dirigeantes d'entreprise.

Celles-ci ont été choisies par les directions régionales du Ministère et appartiennent à toutes les régions du Québec.

Généralement en affaires depuis plus de cinq ans et, pour la plupart, (39/50) dans le secteur manufacturier, les entrepreneures rencontrées sont également à la tête d'entreprises ayant obtenu de bonnes performances financières.

Afin d'assurer l'uniformité des données, on a réalisé les entrevues suivant un canevas préparé conjointement par le Ministère et Humarès inc., une firme d'experts-conseils auprès de la petite entreprise. De plus, le personnel ayant effectué les entrevues a reçu une formation spécifique quant à l'utilisation de ce canevas.

Bien que les données présentées ici ne puissent s'appliquer à l'ensemble des femmes en affaires au Québec, l'échantillon utilisé n'étant pas assez important, elles n'en constituent pas moins une excellente image de la réalité.

DES HÉRITIÈRES

Plusieurs personnes pensent que la majorité des entreprises dirigées par des femmes sont des entreprises dont elles ont hérité au moment du décès de leur conjoint.

Pourtant, en 1978, la firme de sondage Lavantholl & Horwarth a découvert que 68% des environ 2 000 entreprises canadiennes fondées durant l'année, auprès de qui elle a fait enquête, avaient été mises sur pied par des femmes. De plus, des 50 entrepreneures rencontrées par le Ministère, 9 seulement avaient hérité de l'entreprise au moment du décès de leur conjoint. Elles ont décidé de la reprendre en main souvent dans un contexte difficile. Les entrevues démontrent que si ces femmes n'avaient pas repris ces entreprises, la majorité d'entre elles auraient fait faillite.

La majorité des autres propriétaires dirigeantes ont fondé, seules ou avec d'autres personnes, les entreprises qu'elles gèrent aujourd'hui.

Les co-fondatrices ont établi leurs entreprises, soit avec leur conjoint, soit avec une amie ou avec une parente.

Celles qui débutent seules, au fur et à mesure de la croissance de leur entreprise, s'associent d'autres partenaires.

Des 50 entrepreneures rencontrées, 10 ont choisi de s'intégrer à des entreprises existantes, surtout des entreprises familiales, ou encore de participer à la création d'une entreprise coopérative.

Statut d'entrepreneure	
co-fondatrice	34,7%
fondatrice	26,2%
héritière	17,3%
autres — acquisition — coopérative — intégration à une entreprise existante	21,8%

PROPRIÉTÉ RÉELLE OU ILLUSOIRE?

Une autre hypothèse veut que beaucoup de femmes d'affaires aient, pour la plupart, un statut d'actionnaire très minoritaire dans l'entreprise gérée par leur conjoint. Ce n'est pas le cas des cinquante femmes rencontrées. En effet, 17 sont actionnaires majoritaires et 16 sont actionnaires à part égale. Les autres sont surtout des actionnaires minoritaires.

Les actionnaires majoritaires sont pour la plupart des personnes qui ont fondé seules leur entreprise.

Lorsqu'elles sont actionnaires à part égale, c'est qu'elles sont co-fondatrices de l'entreprise. Enfin, les actionnaires minoritaires se sont jointes à une entreprise existante ou partageant avec leurs enfants la propriété d'une compagnie reçue par voie de succession.

Propriété de l'entreprise	
part égale	34,0%
majoritaire	31,9%
minoritaire	23,4%
autres	10,7%

ACTIVES DANS TOUS LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE

Il y a peu de temps encore, les femmes d'affaires au Québec se faisaient connaître surtout comme commerçante ou comme propriétaire d'entreprise de service.

Aujourd'hui, bon nombre d'entre elles gèrent des entreprises manufacturières; elles se retrouvent pratiquement dans tous les secteurs de la vie économique: de l'agriculture à l'industrie forestière, en passant par la fabrication de matériel électronique, la bonneterie, la construction navale et l'alimentation.

Cette situation peut s'expliquer par le fait que les femmes sont de plus en plus nombreuses à exercer un éventail de métiers et de professions récemment encore réservés aux hommes.

Sur les 50 entrepreneures rencontrées, 38 géraient des entreprises manufacturières, 6 des entreprises de type commercial et 6 des entreprises de service.

Les secteurs d'activités de ces entreprises sont extrêmement variés: alimentation, bois ouvré, fabrication d'équipement de transport, fabrication de machines, bonneterie, production de biens dits de «luxe», etc. Quant au nombre d'employés des entreprises, il va de 4 à 1 250, et le volume d'affaires administré par les femmes chefs d'entreprises se situe entre 50 000 $ et 60 000 000 $.

UNE BONNE FORMATION ET UNE EXPÉRIENCE SOLIDE

Selon Jean-Marie Toulouse, professeur à l'École des hautes études commerciales, seulement 20% des entrepreneurs du Québec possèdent une formation universitaire. Ces universitaires devenus entrepreneurs oeuvrent dans des secteurs techniques. Les autres entrepreneurs ont terminé des études secondaires et ils ont acquis leur savoir-faire en commençant au bas de l'échelle dans une entreprise similaire à celle qu'ils ont mise sur pied, ou dans une entreprise évoluant dans un secteur connexe. Ils ont souvent fondé leur entreprise très jeunes, c'est-à-dire à un moment où ils avaient un minimum d'expérience, celle-ci s'acquérant au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

Les femmes entrepreneures rencontrées présentent un profil différent. Si la majorité a une formation secondaire et primaire, 40% d'entre elles possèdent, soit un diplôme collégial, soit un diplôme universitaire.

En outre, plusieurs d'entre elles sont venues à cette profession un peu comme on entreprend une deuxième carrière. Ainsi, elles ont, pour la plupart, acquis de l'expérience dans une autre entreprise, et ce pendant de nombreuses années, avant de s'installer à leur compte. La majorité d'entre elles se sont perfectionnées en fonction des tâches qu'elles ont à accomplir, en suivant des cours du soir en gestion, en participant à des séminaires sur les différentes fonctions des entreprises ou en participant à des congrès et expositions touchant leur secteur d'activités économiques.

Scolarité	
primaire et secondare	58,3%
universitaire	25,0%
collégial et écoles spécialisées	16,7%

Années d'expérience dans le secteur d'activité	
plus de 8 ans	46,9%
de 4 ans à 8 ans	24,5%
moins de 4 ans	28,6%

LEURS PRINCIPALES MOTIVATIONS

D'après plusieurs études, les entrepreneurs qui réussissent sont motivés principalement par le désir de bâtir quelque chose, d'être leur propre patron, de relever des défis, d'augmenter leurs revenus, de pouvoir influencer, motiver et diriger les autres, d'améliorer leur statut social ou encore d'avoir un travail fait sur mesure.

Les 50 femmes d'affaires rencontrées se sont lancées en affaires et y sont restées pour 3 raisons principales. Premièrement, elles avaient le goût de relever un défi, deuxièmement, elles désiraient être autonomes financièrement et «faire de l'argent», et, troisièmement, elles éprouvaient un fort besoin de valorisation personnelle.

Leurs principales sources de satisfaction sont de réussir avec «les moyens du bord» et d'influencer leur communauté. Plusieurs d'entre elles aiment diriger; elles en parlent et exercent leur autorité avec adresse.

Principales motivations	
relever un défi	44%
autonomie financière	16%
valorisation personnelle	16%
réaliser un rêve	12%
réussir	12%

CONCILIER VIE FAMILIALE ET VIE PROFESSIONNELLE

Beaucoup de gens opposent souvent «la femme de carrière» à «la femme de maison». Ainsi, la femme qui réussit professionnellement est souvent présentée comme une personne célibataire qui consacre toutes ses énergies à son travail.

La très grande majorité des femmes rencontrées sont mariées et elles ont plus d'un enfant. Elles se perçoivent comme le noyau de la cellule familiale. Elles admettent facilement qu'elles doivent gérer deux entreprises, la maison et le bureau, et que c'est tout un défi que de concilier les deux.

Comme ces femmes travaillent en général plus de 45 heures par semaine dans leur entreprise, elles ont développé un sens de l'organisation exceptionnel et elles ont appris à déléguer certaines tâches. Ainsi, celles qui ont de jeunes enfants ont recours à une aide familiale fiable.

Plusieurs d'entre elles ont réussi à harmoniser leur vie familiale et leur vie professionnelle en faisant participer leurs enfants et leur conjoint à la vie de l'entreprise. Ainsi, sur les 50 femmes rencontrées, 39 travaillent, soit avec un ou plusieurs enfants, soit avec leur conjoint. Elles ont un grand souci de préparer leur relève et de conserver l'entreprise au sein du patrimoine familial.

Certaines ont attendu que leurs enfants aient atteint l'âge de l'adolescence avant de commencer leur carrière d'entrepreneure.

Toutes celles qui ont des enfants doivent pour s'en occuper «jongler» avec leur emploi du temps en leur consacrant des heures qu'elles destineraient autrement aux loisirs ou à des activités connexes à leur profession.

Cependant, même si leurs activités de chef d'entreprise, de mère de famille et de maîtresse de maison ne leur laissent à peu près pas de temps libre et imposent des exigences draconiennes en termes de gestion du temps et de discipline personnelle, 49 des 50 femmes rencontrées ne désirent qu'une chose: poursuivre ce qu'elles ont entrepris.

Nombre d'heures consacrées au travail	
plus de 40 heures	78%
de 21 à 40 heures	20%
moins de 21 heures	2%

LES TÂCHES QU'ELLES PRÉFÈRENT

Certains disent que pour exercer le métier de chef d'entreprise, il faut avoir confiance en soi et en l'avenir. Il semble qu'il faille également déployer des trésors d'ingéniosité, avoir du flair et travailler de façon soutenue.

Les femmes chefs d'entreprises rencontrées ont identifié les tâches qu'elles trouvaient aisées et celles qu'elles trouvaient moins faciles dans l'exercice de leur métier d'entrepreneure.

Pour plus de la moitié d'entre elles, les tâches les plus agréables à accomplir sont celles qui portent sur les relations avec la clientèle et avec les fournisseurs, ainsi que sur la mise en marché de leur produit.

Ces femmes sont d'ailleurs des communicatrices de talent et savent «vendre» leur entreprise et leur métier avec conviction.

La deuxième tâche considérée comme facile semble être la gestion courante, c'est-à-dire la comptabilité, le suivi des inventaires, la production des rapports, etc. Notons cependant que c'est surtout les personnes plus scolarisées qui indiquent avoir de la facilité en cette matière.

La production représente pour 13 des 50 entrepreneures rencontrées, le domaine dont elles s'occupent le plus aisément. Ces personnes sont d'ailleurs celles qui possèdent le plus d'expérience dans leur secteur d'activités.

Les tâches considérées comme plus difficiles par les entrepreneures rencontrées sont celles où des rapports de force s'établissent et où le sens de la stratégie et de la négociation doit être utilisé.

Ainsi, la gestion du personnel, surtout la négociation des conditions de travail, est l'obligation la plus pénible pour 18 des dirigeantes rencontrées.

Une seconde tâche stressante, est la négociation avec les institutions financières. La tension est encore plus grande chez celles qui produisent des biens culturels, dits «de luxe», et celles dont l'entreprise est jeune. Ces entrepreneures ont indiqué qu'elles ne sont pas prises au sérieux par les pourvoyeurs d'aide financière et que la crédibilité est longue à établir, surtout lorsqu'elles gèrent leur entreprise seules ou avec une co-entrepreneure.

Les dirigeantes dont l'entreprise est éloignée des grands centres urbains vivent une situation de «captivité» par rapport à l'institution financière avec laquelle elles traitent et la négociation est plus ardue.

La gestion du personnel et les négociations financières sont des situations requérant de l'assurance. Il est à remarquer que les entrepreneures pour qui la négociation dans son sens large est une tâche contraignante, sont aussi celles qui n'ont pas harmonisé totalement leur vie familiale et leur vie professionnelle.

Quant aux entrepreneures pour qui cette tâche est facile, elles ont réussi cette harmonisation, après des négociations ardues, avec le milieu familial, dès les premières années d'activités de l'entreprise.

LES OBSTACLES QU'ELLES ONT RENCONTRÉS ET QU'ELLES RENCONTRENT ENCORE

Les principaux obstacles rencontrés par les entrepreneurs tant féminins que masculins du Québec, oeuvrant dans des petites et moyennes entreprises, sont de deux types.

Le premier type d'obstacles est lié à des caractéristiques personnelles: difficulté à déléguer, manque de formation et d'expérience en gestion et réticence à consulter des experts.

Le deuxième type d'obstacles comprend plutôt des éléments extérieurs, tels que le manque de liquidités, une entreprise mal située, des conflits avec des associations.

Quant aux principaux obstacles rencontrés par les femmes chefs d'entreprises, ce sont des éléments externes, engendrés par l'incrédulité de la communauté face à la démarche des propriétaires dirigeantes d'entreprises. Plusieurs anecdotes rapportées par les femmes rencontrées illustrent ce phénomène. Ainsi, lorsque l'une d'entre elles voulut mettre sur pied son entreprise, son entourage considérait que cette «lubie lui passerait avec sa ménopause». Une autre fondatrice, qui avait pris rendez-vous avec des conseillers gouvernementaux pour se faire expliquer un programme d'aide, a attendu près d'une heure à la porte du bureau de l'un d'entre eux parce qu'il pensait qu'elle était l'amie de sa secrétaire. Une troisième mentionne qu'elle doit souvent clarifier son rôle auprès des fournisseurs, qui refusent de lui donner les renseignements dont elle a besoin, tant que le conjoint n'assiste pas à la rencontre, car, selon eux, c'est lui le décideur de l'entreprise, même si dans la réalité elle est fondatrice, présidente et seule actionnaire.

Par ailleurs, les femmes chefs d'entreprises précisent que c'est surtout au moment du démarrage de leur entreprise qu'elles ont rencontré ce genre d'attitude.

Par la suite, elles doivent se faire une place dans «le monde des affaires». Il est intéressant de noter que même si les entrepreneures rencontrées sont pour la plupart membres d'associations à caractère socio-économique, ou de regroupements sectoriels, elles y sont peu actives. Elles expliquent cette situation par le fait qu'elles ne s'y sentent pas reconnues pleinement et qu'elles y sont en minorité et plutôt assimilées aux conjointes d'entrepreneurs.

La plupart des femmes interrogées affirme qu'il vaut beaucoup mieux prendre ces situations en riant plutôt que de s'en offusquer. Ainsi, elles considèrent que la ténacité et le sens de l'humour sont les armes les plus efficaces pour venir à bout des résistances de leur environnement.

Obstacles rencontrés	
trouver du capital	35,7%
crédibilité	35,7%
organisation	14,3%
délégation	7,1%
syndicat	4,8%
insécurité	2,4%

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Plusieurs auteurs affirment que la réussite d'un chef d'entreprise tient autant à la personnalité de celui-ci qu'à la qualité de son produit. Personne-orchestre par excellence, l'entrepreneur qui réussit aurait une personnalité aux multiples facettes, parmi lesquelles dominent l'intuition, le sens de l'innovation, l'indépendance d'esprit, la discipline personnelle, le désir de diriger, la capacité d'évaluer les risques et le sens pratique.

Les femmes d'affaires rencontrées croient également que la réussite repose en grande partie sur certaines qualités personnelles. La qualité qui semble la plus importante pour près de la moitié des femmes rencontrées est la détermination.

Elles affirment, en effet, qu'étant donné la nature des obstacles qu'elles ont rencontrés et qu'elles rencontrent encore, leur capacité de transformer un refus en acceptation, de ne jamais considérer un non comme une réponse définitive, leur est indispensable.

La deuxième qualité identifiée comme étant primordiale est le goût du risque. Cette qualité leur apparaît importante parce que la réussite n'est jamais acquise et que la stratégie de croissance d'une entreprise oblige souvent à investir dans la recherche de nouveaux produits ou marchés sans connaître d'avance les résultats de ces opérations.

Le leadership et le goût de la réussite sont les deux autres qualités jugées essentielles pour avoir du succès dans les affaires. Les entrepreneures perçoivent le leadership comme étant la capacité d'influer sur leur environnement de manière à obtenir ce qu'elles veulent. Le goût de la réussite est défini comme ce qui vient nourrir la détermination. Réussir c'est franchir les obstacles et s'organiser avec les moyens du bord, et cela se concrétise par un bon bilan financier.

Un autre facteur que les femmes rencontrées estiment extrêmement important, c'est la capacité de travailler «fort» de façon continue.

La réussite en affaires, et cela est ressenti de façon unanime, découle aussi du fait que le chef d'entreprise aime vraiment son produit. Les femmes chefs d'entreprises connaissent bien leur technologie et elles ont toutes en tête des projets de diversification de leur production ou de développement de leur marché.

Enfin, la confiance en soi semble pour plusieurs un atout précieux et un préalable à la confiance que les autres (fournisseurs, clients, employés) accordent à un chef d'entreprise. Comme une personne interviewée le mentionnait:

> *«Avant d'acheter le produit, ton client t'achète souvent toi, car, en premier, c'est toi qu'il voit. Si tu n'as pas confiance en toi, il s'en apercevra et il s'interrogera sur ta capacité de fabriquer un bon produit. C'est la même chose avec les employés, si tu n'es pas sûre de toi lorsque tu commandes, ils hésitent avant de passer à l'action».*

Les qualités personnelles importantes	
détermination	43,8%
goût du risque	16,7%
leadership	12,5%
goût de la réussite	10,4%
personnalité	10,4%
créativité	6,2%

Les clés de la réussite	
travailler fort	44,3%
confiance en soi	11,9%
bonnes relations avec les banques	
investir dans le personnel	
relations avec le personnel	8,8%
s'associer	
être informé	
relations publiques	5,8%

LES ENTREPRENEURES QUÉBÉCOISES ET LEURS COLLÈGUES AMÉRICAINES

L'American Management Association (AMA) a effectué au début des années '80 une étude sur la femme chef d'entreprise. Cette étude, réalisée auprès de 264 femmes ayant réussi comme dirigeante d'entreprise, a utilisé la formule de l'entrevue individuelle.

Selon les résultats obtenus par l'American Management Association, la femme d'affaires américaine présenterait les caractéristiques suivantes:

- **elle a un esprit d'entreprise très développé;**
- **elle a une famille qui l'a encouragée;**
- **elle est déterminée et tenace dans son travail;**
- **elle se consacre presque entièrement à son entreprise;**
- **elle est bien renseignée sur son entreprise;**
- **elle est habile et elle tourne à son avantage les situations et attitudes négatives;**
- **elle continue d'assumer la responsabilité de l'organisation familiale.**

Les raisons pour lesquelles elle est devenue et demeure chef d'entreprise sont le désir d'indépendance et d'autonomie financière, et le besoin de mettre à contribution talent et compétence.

Au démarrage de son entreprise, la femme d'affaires américaine a dû affronter l'incrédulité des institutions financières, obstacle qui a disparu lorsqu'elle s'est présentée à la banque avec son mari ou un ami.

Les gens avec qui l'entrepreneure américaine a eu le plus de difficultés sont, par ordre décroissant, les suivants: les banquiers, les fournisseurs, les avocats, les clients et les comptables.

Si les caractéristiques, les motivations et les conditions de travail des entrepreneures américaines et québécoises se ressemblent tant, ce n'est pas par hasard. En effet, les entrepreneures, qu'elles vivent aux États-Unis ou au Québec, doivent composer avec le même «Monde des Affaires».

POURQUOI FAIRE CONNAÎTRE LES FEMMES D'AFFAIRES QUÉBÉCOISES

Plusieurs se demandent pourquoi il est nécessaire de faire connaître à la population et au milieu des affaires du Québec la réussite des Québécoises propriétaires d'entreprises.

D'abord, comme on l'a dit plus haut, c'est parce qu'elles représentent un potentiel de succès très grand dans le domaine des affaires. Malheureusement, elles sont encore trop peu nombreuses à se lancer dans cette carrière de chef d'entreprise, bien que, par exemple, leur nombre ait doublé depuis 1970 au Canada.

Tout comme l'ensemble des pays industrialisés, le Québec a besoin d'entrepreneurs dynamiques pour maintenir sa croissance économique. Les femmes, qui représentent actuellement 52% de la population, doivent être incitées à développer leur esprit d'entreprise. Une des façons d'y arriver, c'est de présenter des entrepreneures afin que les femmes que cette carrière pourrait intéresser sachent que c'est possible de l'exercer et d'y réussir.

D'autre part, c'est aussi parce que le succès des femmes d'affaires rencontrées diffère du modèle traditionnel de la «réussite en affaires», telle que la plupart des gens se l'imaginent encore aujourd'hui.

En effet, plusieurs pensent encore que pour réussir en affaires, il faut tout faire seul, avoir un leadership de style «Jos-bras-de-fer», s'occuper presque uniquement de son entreprise, négliger son conjoint et ses enfants et travailler très fort; tout cela «couronné» par une crise cardiaque au détour de la cinquantaine.

Quand on interroge les femmes d'affaires sur leur métier et leur vie personnelle, on découvre que leur succès dépend non seulement de leur capacité de travailler fort et de leur détermination, mais également de leur habileté à déléguer, à négocier avec leur entourage et du fait qu'elles arrivent à harmoniser leur vie professionnelle et leur vie familiale.

L'histoire de la réussite de ces femmes offre donc cette dimension chaleureuse et humaine, dont on a trop souvent dépouillé le monde des affaires. En démontrant par leur témoignage que ce monde en est un où on peut s'épanouir pleinement, les femmes en affaires inciteront peut-être également de nombreux hommes à se lancer dans l'aventure.

BIBLIOGRAPHIE

Adam, Pierre et al. — *101 questions et réponses: lancement et gestion d'une petite et moyenne entreprise*, Québec, Banque Royale du Canada, 1981, 133 p.

Toulouse, Jean-Marie — *L'entrepreneurship au Québec*, Les Presses HEC, 1979, 140 p.

Perreault, Yvon G. et al. — *Les gestionnaires et la PME*, Québec, Banque Nationale du Canada, 1983

Gasse, Yvon, en collaboration avec Jean-François Brouard et Adama Sy — *L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement*, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1984, 99 p.

Perreault, Yvon G. Dell-Anello, Paul — *Lancement et gestion de votre entreprise*, Montréal, Banque de Montréal, 1981, 96 p.

RoyNat, en collaboration avec l'École des hautes études commerciales et la firme Levasseur et Associés inc. — *Réussir en affaires*, Montréal, 1982, feuillets mobiles, 3 tomes

White, Jerry (Lavantholl & Horwarth) — *The rising of female capitalism business quaterly*, Ontario, Western Union, 1984

Lavoie, Dina — *Les années '80 et l'entrepreneurship féminin*, Montréal, École des hautes études commerciales, 1980, (document non publié)